

# 最近の銀行不祥事件をめぐる

——内部管理軽視の組織風土を問う——

橋 本 光 憲

はじめに

- 一 経営者による企業の私物化
- 二 都市銀行における「検査部」の実態
- 三 最近の銀行経営をめぐる諸問題
- 四 住友銀行とイトマン問題
- 五 富士銀行と大阪府民信組問題
- 六 旧三井銀行の特定顧客に対する損失補てん
- 七 旧埼玉銀行と蛇の目恐喝事件
- 八 トップの専断はチェックできるか
- 九 内部管理が軽視される組織風土
- 十 あるべき「監査」像を求めて  
おわりに——監査人の立場から

はじめに

株・土地のバブルがはじけた昨年来、銀行、証券界から一般産業まで、企業をめぐるスキャンダルが続々と表面化している。そして、なぜ社内では経営者、幹部社員の不正や、行き過ぎを未然に止めることができなかったのか、ないしは、それに気付いた段階でいち早くやめさせることができなかったのかと、相も変らぬ指摘が繰り返されている。また、わが国の企業人の企業一家意識や他社との横ならび意識から、会社のためには臭いものにもふたをし、違法行為も辞さない気風があり、不正や行き過ぎに気付いても黙認するという企業風土の存在が、企業

スキャンダルの背景にあると、論じられている。

特に、相次ぐ不祥事の中で、銀行の信用は地に落ちて  
いる。かつて、都市銀行の内部監査部門に在籍した経験  
のある論者としては深い無力感にさいなまれると同時に、  
誠に憤慨の念に堪えない次第である。しかし、根本原因  
は銀行経営にあるにしても、免許、検査と生殺与奪の権  
限を持ちながら銀行の暴走をチェックできなかった大蔵  
省と、列島改造の反省もなく信用を膨脹させ続けた日本  
銀行の罪も、極めて大きいと言わざるを得ない。

しかし、他を責めることは易しい。制度的にも人的に  
も相応の内部監査体制が整っている銀行界で、なぜ経営  
トップまでからんだ不祥事が頻発するのか。かかる視点  
に立って、本稿は銀行経営に論点を絞って、内部チェッ  
ク制度が尊重されない企業風土と、内部監査（検査）そ  
のものを軽視する経営姿勢を、最近の銀行経営をめぐる  
諸問題とからめて、突っ込んで検討して見たい。大経営  
者に対しては「螻蛄の斧」を振うに等しいが、独りよが  
りのたわ言と切り捨てられては何の意味もない。

したがって、論者としては、監査部門五年余の経験か  
ら得た「事実をもって語らしめる手法」を用いて、極力  
公表された資料を基に、事実を積み重ねて、問題点を浮  
き彫りにする「監査の評価方法」を本稿において使った  
ことを、予めお断りしておく。

### 〔付〕用語解説<sup>(2)</sup>

本論に入る前に、本稿に関係のある幾つかの用語に  
ついて若干の解説を述べておこう。

会計監査 (audit) 監査も同じ

組織体 (営利組織・非営利組織を含む) の会計記  
録および会計行為について、第三者たる監査人が批  
判的に分析・検討し、その正否に関する意見を表明  
すること。これには、組織体内部の監査人が経営者  
のために行う内部監査と外部の監査人が利害関係者  
の利益のために行う外部監査とがある。

業務監査 (operational audit)

企業などの組織体の会計以外の業務活動を対象と  
し、その当否を明らかにする監査。これには、内部  
監査人により各種の業務の妥当性や有効性を確かめ  
るために行われる監査と、商法に従い、とくに資本  
金が一億円を超える株式会社について、監査役によ  
り取締役の業務執行の適法性を確かめるために行わ  
れる監査とがある。

外部監査 (external audit)

内部監査に対する用語で、組織体外部の監査人に  
よって行われる監査をいう。公認会計士（または監  
査法人）のような職業監査人による監査や監督官庁  
による監査がその代表例である。これは組織体と特

別の利害関係のない独立の第三者による監査であるから、社会的信頼性の高いものである。

#### 内部監査 (internal audit)

企業内部の監査人によって経営管理目的のために実施される監査のこと。これは、内部統制の一環として、経営者の見地から、企業の資産管理・会計管理および業務管理が有効に行われているか否かを検証し評定するための監査である。外部監査が強制監査であるのに対して、内部監査は任意監査の性格をもつ。

#### 内部検査 (internal examination)

銀行では、内部監査のことを内部検査と称する例が多い。ちなみに、内部監査部門の名称をみても、一般の企業では、監査室または監査部の名称を用いるのが大多数であり、検査、考査などの名称は金融関係や公社や政府関係機関などで見受けられる。これには、大蔵省の銀行検査、日本銀行の考査（銀行考査）の影響もあると思われる。

#### 内部統制 (internal control)

企業内部における会計および業務上の統制機能。狭義では、会計士による外部監査との関連における内部牽制組織や内部監査の仕組をいう。広義では経営管理上の業務統制組織全般をいう。内部統制に対

応する形で、外部統制という言い方も用いられる。

#### 内部牽制 (internal check system)

一つの事務処理の責任を二人以上の者に分割して担当させ、自動的に照合し、虚偽・誤謬の発生を事前に防止すること。狭義では会計事務、広義では事務一般を対象とし、さらに事前防止から能率向上を目的とするものまでを含める場合がある。

#### 経営監査 (management audit)

企業の内部監査は歴史的に会計監査、業務監査さらに経営監査へと発展してきた。この近代的な一つの発展形態を経営監査とよぶ。経営管理の全体を総合的に批判・評定することを目的として行われ、その監査対象が経営組織にまで及ぶものである。

#### 事務管理 (office management)

企業内外から経営情報を収集・整理する活動の管理。管理過程に従って、事務計画・事務組織・事務統制からなる。EDPSの進歩による情報の高度化に伴い、事務管理は重要性を増し、新しい段階をむかえている。

#### 内部管理 (internal management)

日常よく使われているが、未だ具体的定義はないようである。経営管理を全般管理と部門管理とに分けた場合に、部門管理のうち「内部」部門管理をま

とめて、内部管理ということが出来る。しかし、その守備範囲は広く、内部監査はむろんのこと、本部署業務施策の浸透から不祥事件を引き起す組織風土までが内部管理の対象と言え、今後重視されるべき分野であろう。

(1) 日本経済新聞、社説「企業スキャンダル生む土壌の改革を」一九九一・六・二一。

(2) 『経済辞典』有斐閣、一九八六年、『金融実務辞典』金融財政事情研究会、一九八六年を主に参考にした。

### 一 経営者による企業の私物化

長年内部監査の実践と指導に当たって来た柿島一三氏が語る「社長による企業経営の私物化」に対する次のような悲痛な叫びの言葉にしばし耳を傾けて頂きたい。<sup>(1)</sup>

① 私たちは長いあいだ監査をやってきて、いま、深い悲しみと、怒りをどうしてもおさえることができない。

それは多くのワンマン社長や同族会社社長による「企業経営の私物化」の問題である。そこには、かならず「不正経理」がおこなわれ、脱税、粉飾、逆粉飾、背任横領、贈収賄、経費の乱費・水増し、「公私混同」が横行し、「企業は、社長とその無能な側近によって、ガラガラと音を立てて崩壊してゆく」。

② その実例は、山陽特殊鋼(株)からKDD(国際電

信電話会社)、そして三越、NTT、リクルートにいたるまで、生々しく、私たちは、この目で見、この耳で聞いた。監査をする人間として、まさに「監査不在」「監査の無力化」(公認会計士監査・監査役監査という名の法定監査のまったくの無力さと、内部監査という名の任意監査のいかにはかないものであるか)を、いやというほど知らされた。こんなことで本当にいいのか。

③ 後藤弘教授はこの点を鋭く指摘され(『会社数字の見方・使い方』日本法令様式販売所、一九七八年、一五四〜一五六ページ)、「日本における監査制度は、いまままでけっして実をあげていない」と批判し、さらに「もっとも是正を要する監査上の問題」として「某ワンマン会社の社長は、「わたしを誰が監査するということか」とうそぶいた」と嘆き、企業における監査の重視をつよく訴えている。その論点は、つぎの三つの点に集約される。すなわち、

- A 粉飾決算を防止すること
- B 経営の私物化を排除すること
- C 経理マン自身が、監査を重視する姿勢を確立すること

さらに柿島氏は、「内部監査の効果」として、経営姿勢との関りあいを次のように結論付けている。

① 内部監査が究極的に求めるものは、社長、役員をはじめ上級管理者が、みずから、企業の恥部を真剣に模索し、そして襟を正すことにある。

内部監査や、企業内教育訓練で、もっとも効果的なことは、社長や上級管理者が「お手本を示す」ことである。古諺にいうように、まさに「隗かひより始めよ」である。

② 企業経営は、上に立つものがみずから率先垂範し、下に行きわたることによって、本当に成果があがる。

MTP（管理者教育）、TWI（監督者教育）の基本に、「やってみせ、やらせてみて、あとを確かめる」という言葉がある。心して、耳を傾けるに足る言葉ではないか。

いま、私たち監査人は、「大きな夢」を描いて、「企業の新しい未来を築くために」勇気ある発言と、行動を展開しなければならぬ。

(1) 柿島一三『現代実践内部監査』白桃書房、一九九〇年、二四一〜二四二ページ。

## 二 都市銀行における「検査部」の実態

筆者は、一九八五年六月、新任検査部長の求めに応じて、次のような意見を提出した経験がある。誤解をおそれず、以下原文のまま引用する。

### 一 検査部のあり方

- (1) 本来の業務監査機能に徹すべき。
- (2) 事故が起きた時だけクローズアップされるのは、おかしい。（経営者の見方、一般的に）
- (3) 検査員の長年滞留者を作らないこと。
- (4) 評価の上限が「B」で、職務手当の上らない仕事なりや。（現在の検査部）
- (5) 自己啓発の意欲を認めてやること。

### 二 検査部から見た当行の問題点

- (1) 支店長の業績評価が、いい加減だ。
- (2) 本部の人は、政策の責任を取らない。
- (3) 経営者に人を見る明がない。（支店長、部長、取締役などの考課）
- (4) 上の者が方針を明示しないで、下の者のチェック役に終わっている。（最トップから）
- (5) 人材登録をきめ細かく行って、個人の努力を買ってやるべきである。

筆者の前記意見には、若干の解説が必要だろうが、これを材料に「銀行経営と内部監査」の問題を一般的に議論することとし、さらに精しく所見を述べて見よう。

まず一(1)の「本来の業務監査機能に徹すべき」の意見についてである。実際のところ、金融機関に限らず、検査ないし考査部門の企業内の位置付けは低く、同部門の



責任者を経て、経営トップに昇進した例などは皆無とい  
っていいだろう。逆に、重役陣の一員が少人数の同部門  
の責任者を片手間に兼務する例は割合見受けられるが、  
これは実は同部門軽視の裏返しに他ならないであろう。

銀行の場合も、ご多分に洩れず検査部長の位置付けは  
他の部長に比して、相対的に低い。第一に、支店長でも  
経験しているならば誰でも出来るだろうということ、  
過去のキャリアに余り関係なく任命される。次に在任期  
間が短かく、二年を越すのは例外的であり、いわば転出  
待ちの腰掛けのポストである。取締役に列せられ、他部  
長に昇進したならば、異例の人事である。

検査部長の評価が低いということは、検査部の評価が  
低いこととイコールである。その検査部に対して、営業  
の現場に滞留する時間が長く、現場廻りの主任検査役  
(検査員の指揮者)が支店長経験者であることから、そ  
の時々々の経営課題の点検の役割りのお鉢が廻ってくる。  
曰く、新店舗運動実施状況、個人預金推進体制、店頭受  
入体制、CI点検、非効率事務点検、目標利益取組状況  
点検、等々。

内部監査の目的が、経営者の命令に従って事務監査と  
業務監査を実施し、後者に於ては経営政策の浸透度や問  
題点摘出が課題となる以上、それが検査部の仕事になる  
のは或る程度当然であるが、そういった点検が次から次

へと検査部長に下命され、現場に赴く主任検査役がその  
仕事に忙殺されるのは如何なものであるうか。もっと的  
を絞った業務監査のあり方は考えられないのか、という  
疑問である。

一(2)の「事故が起った時だけクローズアップされる  
のは、おかしい」というのは、洋の東西を問わないよう  
で、しかもその採上げられ方も、「何故検査で見つけられ  
なかったのか」という詰問である。この点は筆者が縷々  
説明するよりは、バンカーズ・トラストのベテラン内部  
監査人であったシャント女史の話を聞いてみよう<sup>(1)</sup>。

以前の内部監査人は、彼の活動が如何に制約されて  
いようと、その予算が如何に削られようと、間違いや  
不正行為を全て見付けることを期待されていた。

もし監査人がミスの発見と是正に全面的に係わるこ  
とになるとすれば、監査機能は火事の火消し役の仕事  
に陥ってしまう。どうして事故が跡を断たないのかを  
考える時間もなくなり、是正策や防止策を工夫し、提  
案することなどはとても無理である。言い換えれば、  
監査人は病気を直すのでなく、対症療法に追われてし  
まうのである。こういった状況の下では、監査はまた  
機械的になり勝ちで、当初の目的に反する結果を招く  
ことになる。

こんな事は全くの常識なのだが、それにも拘らず、

監査人と経営者の間で、「なんでこんなすぐにも分かるミスや規定違反がもっと早く見付けられなかったんだ」——Why so obvious an error or departure from approved operating procedures was not discovered sooner?と、大きな声を上げていぶかしがっているやとりを、聞いた経験のある人は多いだろう。

この種の監査は、努力の二重手間ということで金がかかるだけでなく、事務量が増えれば検査員を増やさなければならぬ。もし実行しても、すぐ不可能になることが目に見えている。経営者の要求は、全く理不尽なものだと、シャント女史は言っているのである。

次に、一(3)の「検査員の長年滞留者を作らないこと」は、人事制度運営に関わる問題である。検査員は、一般的に主任検査役(支店長経験者)、検査役(上席検査員—次長経験者)、一般検査員(係長経験者)から構成される。都市銀行の場合は、各行五〇〜一〇〇名内外の大世帯であり、五〜一〇名の班に分かれて、月二〜三回、各一週間前後の時間をかけて、支店検査に出動する他、合間に本部各部や関係会社の監査も実施する。

大蔵省金融検査官経験者で、相銀(現第二地銀)に転籍された方が、次のような控え目なコメントをしている。<sup>(2)</sup>「とかく検査部関係の人事となると、業務、審査等の各部に比べて第二線的な感覚で行われる向きがあるが、人

事が停滞すると仕事への意欲が失われ、ますます検査部の質的低下をもたらさないとも限らないものである。したがって、検査部を若手行員の研修の場ないし幹部への登用のための訓練の場ともするような人事施策をとることが、検査機構組織の充実にとって何よりも重要であると考える。」

この一〇数年前の指摘は、現在もそのままではまる。検査員は、営業店現場で病気になった者、支店で事務事故を起した者(何でそれが他人の検査を自信を持って出来るだろうか?)、営業店不向きな者、昇進が遅れて現在の部署では年令的にバランスの取れなくなった者、等の混成部隊である。「成績優秀だから検査部に転動になった」などということは、皆無とわいていい。支店長経験者の場合も、初任店での業績不振者ないしは事故発生者というのが、平均像である。この集団に高いモラル(士気)を求めるのは、「木に縁りて魚を求むる(木に登って魚をとろうとする)」の類いである。

こういう中において営業店復帰のチャンスのないまま、中堅の検査員が、現場のかつての同僚が着々と昇進して行くのを横目に見ながら、五年、一〇年と検査部に長期滞留する。正に「格子なき牢獄」である。せめて、関係会社への早期転出でも図ってやればよいのだが、それもやらない。一方、若手出向者の営業店復帰のための再教

育や、海外店勤務からの引挙げ者のリハビリの場などに検査部が利用されたりする。そして、この連中はちょっと在勤するだけで、「風の又三郎」の如く去ってゆく。長期滞在者に違和感を与え、失望の念を倍加させるだけである。

なお、この点で商社、メーカーの部門配属と、銀行の場合とは異なることを指摘しておかなければならない。銀行の場合は、コンピュータなどの特殊専門領域を除いて、転勤と昇進は直結しているのである。支店、本部とポストを変って、順次上の仕事の経験を積まなければ、ストロング・ゼネラリストに成長し得ない。いわゆる「地位は人をつくる」のである。銀行の場合、単に同一部署に三年、五年と滞留することは、即昇進の道を外れたことを意味する。

そして、一(4)の「評価の上限が「B」で、職務手当の上らない仕事なりや」という人事制度上の位置付けが、これに拍車をかける。一般的に、検査員の人事考課評定の上限がBで、主任検査役はおしなべて「C評価」である。検査部には、営業店に於けるが如き特筆すべき業績を挙げるようなチャンス自身がまずない。したがって、よくてBというのがお定りで、しかも悪いことに、人事制度上で役付者は「最終三年間の評価がABAないしBA」でない、昇格できないことになっており、また

B評価では、実態的に職務手当のアップも期待できないという仕掛けになっているのである。

哀れを留めるのは、元支店長の主任検査役である。先の見込みがなく、人事部から自分が「C評価」を受けている立場で、営業店を廻って、検査相手の店の事務処理状況がAの、事務管理体制がBの、総合評定がBのといった評定を下すのである。エリートコースのA評価支店長や向う気の強いやり手タイプの支店長からは、内心何だと思下されている。まして、相手店にC評価でも付けることになったら、大変勇気がいる。さらに、本部のお仕着せの資料で、支店の収益取組状況を評価するなどは、まさにピエロである。営業店長が骨身を削って苦労している収益の問題を、はぐれ者の検査主任（主任検査役の通称）などに兎や角言われるのは大きなお世話だ、ということである。

一(5)の「自己啓発の意欲を認めてやること」とは、一(3)の「検査員の長年滞留者を作らないこと」の裏返しのこと柄である。検査員は如何に冷遇されようと、生活のために、また転出後に備えて、それなりの自己努力をしている。企業の建前とは裏腹に、検査員に対する教育訓練や外部研修などは、全くといっていい程行われていない。自分達での勉強会や、自分の目標を立てての自己啓発努力に依存しているのが実態である。僅かなリバイバルの



チャンスに懸け、また自らのプライドを支えにして過している検査員の自己啓発の意欲を少しは買って欲しいというのが、筆者の元検査主任としての心情である。筆者が指摘した第二項目の諸点は、内部監査が重視されていらない組織風土なり企業文化の問題に他ならない。この点については、以下の議論の中で折に触れ採り上げることとしよう。

(1) Esther M. Shont, *Internal Bank Auditing*, John Wiley & Sons, New York, 1982, p. 12 & p. 86.

(2) 東条正良・広田信治編『内部検査と事故防止』広田信治執筆「営業店における内部管理と事故防止策」金融財政事情研究会、一九七四年、一一〇ページ。

### 三 最近の銀行経営をめぐる諸問題

土地高、株高などバブル(泡) 経済に乗って安易に融資を拡大した金融機関経営にとがめがきた。特定顧客向けの不良債権を抱えた大阪府民信用組合(本店大阪市)は五月二三日、長期に回収が滞りそうな債権九五〇億円を別会社に分離する再建案を発表した。大阪府民信組に大口預金を紹介した富士銀行は、経営責任を明確化するため役員報酬の減額を決めた。一方、同日前三月期決算を発表した太平洋銀行は、地上げ業者への巨額な融資の影響が尾を引き大幅な減益となった。バブルに絡んだ不

良貸し付けの償却は今後本格化する見通しで、金融機関経営に大きなツメ跡を残している。<sup>(1)</sup>

なぜこのような事態が発生したのか。左記の「最近の役員賞与・報酬の削減」の事例を、順に検討してみよう。<sup>(2)</sup>

#### 最近の役員賞与・報酬の削減

住友銀行

(内容) 九一年三月期の役員賞与二割削減の予定  
(理由) イトマン問題への関与など世間を騒がせた。

富士銀行

(内容) ①八九年一二月から六か月間役員報酬を一割削減  
②九一年五月から役員報酬を一か月分〇・三割削減

(理由)

①安易に恐喝事件に巻き込まれた  
②大阪府民信用組合に安易に大口預金を紹介した

太陽神戸三井銀行

(内容) 八九年三月に旧三井銀行の役員九人の報酬を三か月にわたり一割削減。賞与を一割削減  
(理由) 特定顧客に対し、旧三井銀行が損失を補てん

協和埼玉銀行

(内容) 旧埼玉銀行の役員報酬を九〇年末に二〜三割

削減。旧埼玉銀行の役員賞与を削減の予定

(理由) 蛇の目ミシン工業恐喝事件との関連で

(1) 日本経済新聞、一九九一・五・二四。

(2) 同右。

#### 四 住友銀行とイトマン問題

住友銀行の問題は既に語り尽されている感があるが、情報誌『選択』は、「住友銀行事件」の核心―「裸の王様」磯田一郎の悲劇<sup>(1)</sup>として、次のような記事を掲げているので、まとめの意味で見よう。

かつて住友銀行には堀田庄三という偉大なカリスマが居た。しかし、約二〇年近くも頭取をやっているところがおかしくなるもので、遂には安宅産業の崩壊を招いてしまう。このとき、身体を張って危機を未然に防いだのが当時の磯田一郎副頭取だった。(中略) やがて磯田は晴れて頭取となる。安宅問題を片付け、平和相互銀行を吸収し、都銀の中において収益日本一の座を確立する。頭取六年半、会長七年、足かけ一四年にわたって君臨してきたわけだが、今回権力の絶頂期でつまずいてしまう。

元支店長の不正融資がきっかけとなったが、問題はそう単純ではない。系列の商社イトマンの経営危機が

表面化し、自分の手では処理できなくなったための引責辞任である。安宅問題で男を上げ、そして「第二の安宅」でつまずいた剛腕経営者、磯田一郎(七七)の悲劇である。(中略)そして誰がここまで銀行を追い込んだのかと問われれば、やはり磯田の責任に帰着する。収益第一主義に歯止めをかけられなかったリーダーの罪だ。

そうだとしても磯田を全否定する必要はない。前半・中盤の磯田の功はそれなりに評価すべきであって、問題にすべきは後半の部分。あの剛腕で、聡明だった英雄でもアキレス腱があって、それは裸の王様になったということである。どんなに有能な指導者でも、全能感にとりつかれて自己制御を失ったらただの老人になることを深く教訓としなければならない。権力は完全に掌握した瞬間から腐敗が始まることを胆に銘じなければならぬ。

また、金融専門の週刊紙『ニッキン』は、その社説で「金融機関らしい経営の実践が急務<sup>(2)</sup>」として、「トップを規制できるのは、トップの自己規制しかない。それと自ら定年制を導入し、実行することである。また、モノをいわない取締役は役員として失格といわざるを得ない」と述べている。また、「トップというものは、企業内において人事権を持っているだけに、絶対的である。組織的

にどんなにチェック・システムを整備しても、トップがルールを破れば歯止めにはならない」とも言う。ただし、至言であろう—少くとも表面的には。

企業が於てトップ候補と目される人物が生ずれば、本人が望むと望まざるに拘らず、取り巻きの連中が集まり、派閥が出来る。ましてトップともなれば絶対である。僅かの縁を頼って、伺候してくる人物が増える。家の庭掃除に馳せ参じ、奥方の手伝いに自分の妻を差し向ける。トップも身近かな人物やかつての部下に取り入れられて悪い気がしない。長期政権ともなると、新任取締役は親子程も年が開いてくる。誰が有能な人物かなどは、解る筈もない。

一方、仮に商法上の義務があっても、そんな取締役に物申せというのは、無理な相談である。いわんや、日蔭の検査部にワンマンに対する牽制機能を果させようなどというのは、全く無理な相談である。

(1) 『選択』選択出版、一九九〇年一月号、八〇〜八三ページ。

(2) 『ニッキン』日本金融通信社、一九九一・六・二一。

## 五 富士銀行と大阪府民信組問題

前掲の日本経済新聞の記事<sup>(1)</sup>によると、富士銀行は五月二三日、東京と大阪で同時に記者会見し、大阪府民信用

組合問題に伴う役員削減などを発表した。同行はこれに関連し、すでに端田泰三会長兼頭取が頭取を退き会長専任となる人事を内定している。イトマン問題の中心人物である伊藤寿永光イトマン元常務ら特定企業への大口融資が問題となっている同信組に対し、預金を紹介していた責任を明確にした、という。

富士銀にとっては、府民信組の債権回収に当たる新千里興産への融資(約九五〇億円)が同行の不良債権になる可能性が大きい。報酬の減額などで経営責任は明確になった(?)が、銀行経営に与える影響はこれからになる。富士銀は一人のOBを送り込むなど以前から府民信組と深い関係にあったが、融資状況の十分な確認もしないで業容拡大に協力、自行の顧客の預金を紹介した。

二三日記者会見した富士銀の山本恵朗常務は「運用実態を承知しないで預金の紹介したのは遺憾」と、素人でも信じられないようなコメントを述べ、すでに支店の預金紹介については本部との協議の上で実施する体制に切り替えたことも明らかにした由である。

この点に関して、端田泰三頭取は『金融ビジネス』のインタビュー<sup>(2)</sup>の中で、同じようなコメントを繰り返しているのは驚きである。

——大阪府民信組について。なぜ深入りしてしまったのか。

「全く(チェック・システムから)抜けていた部分なんです。銀行が信組に預け金するなら本部了解事項だが、一支店が顧客に(信組の大口定期)預金を紹介するのは本部の了解がいらぬ。支店レベルでチェックする仕組みができていない。

預金紹介自体はどの銀行もやっていること。少しも悪いことと思わないから、われわれの側ではチェックしていなかった。それにしても金額が大きいと言われるが、一つ一つは何億、一〇何億の単位。それだとチェックは働かない。」

大阪府民信用組合は、左記のように、短期間に業容が急拡大しているが、近隣の同業者は微増程度である。

89年9月期	預金	一、五八五億円	貸金	一、四〇二億円
90年3月期	〃	二、二三四億円	〃	二、〇一五億円
90年9月期	〃	三、一三八億円	〃	二、八四八億円
(一年前比)		(一・九八倍)		(二・〇三倍)

しかし、イトマン関連問題が表面化して、九〇年一二月、大口定期の解約で府民信組の預金は六〇〇億円、続く一月も三九〇億円、二月も一一〇億円減少した。わずか三か月間で一、一〇〇億円の預金が引き出されてしまったのである。真っ青になった大阪府の要請で富士銀行が緊急融資に踏み切った。その額九〇〇億円。「私どもが大阪府民に斡旋した大口定期の総額は一、三〇〇億円。

うち四〇〇億円は貸金と両建になっている。ですから九〇〇億円(の融資)が限度。もう限界を越えますよ、と大阪府には申し上げている。」(富士銀行・端田頭取)

今さら紹介するまでもないが、府民信組は伊藤寿永光・前イトマン常務Ⅱ許永中氏のグループの「機関銀行」になってしまっている。府民信組の総貸出額二、四八〇億円のうち伊藤氏関連の融資が八五九億円、許氏関連一、二六億円、新千里ビルなど府民信組の南野理事長関連が四一八億円。しかもすでにこの中の四〇〇億円がコゲ付いていると見られている。<sup>(3)</sup>

関西地区での基盤拡大に焦る富士銀行が、住友銀行のイトマン問題と同一のバブルの根源にのめり込んだ形となっている。端田頭取の紹介預金についてのコメントは、額面通りに受け取られるような性質のものではない。

(もしその通りだとしたら「何と馬鹿な銀行だ」ということを、頭取自身が一生懸命説明していることになる。)富士が仮に如何に劣等生のOBを送り込んでいたとしても、一名全員が支店の走り使いをやっている筈はなく、支店長にも本店の部長にもメンバーがいると考えるのが常識だ。また、紹介預金を世話する富士側の支店長にしても、自店の預金を増やさないで、収益源になる資金を何億、一〇何億と、思い付きで気前よく他所に紹介する人間が何人もいるなどということは、全くの絵空事である。

この点、近刊の『日経ビジネス』誌は、「トップ暴走は止められるか」の特集の中で、取締役の責任―物申さぬ事後承認集団「富士銀は取締役会抜きの大坂戦略」と、次のように指摘している。頭取自身が否定しているので、正否は不明だが、一部を紹介しておこう。

実は、富士銀は大坂地域での営業拡大を目指し、大阪府民信組を核に五信組合併構想をひそかに進めていた。だから、一、〇〇〇億円台の預金しかない府民信組に、三〇〇億円もの預金紹介という異常なめり込みが起きた。トップしか知らない経営戦略の重要事項なので、四〇人の全役員は言うまでもなく、責任を取らされる常務クラスでも知らなかったという。

「問題が表面化する昨年の秋より前の段階では、取締役会で一切議論はなかった。大口預金紹介は支店の日常業務の延長でそうなたただけで、取締役会の議題とは言えない。だから責任問題や善後策が議論されることもない」―同行の元常務の証言だ。端田頭取および後任の橋本徹頭取はこれにどう答えるか。

富士銀行の問題でもう一つの「安易に恐喝事件に巻き込まれた」こととは、五億円恐喝事件<sup>⑤</sup>のことで、富士銀行が右翼団体幹部らへ行った三億円の別の「不正融資」事件が発端になり、この融資が焦げ付いたことをネタに、逮捕された元総会屋らが同行を脅迫、脅しに屈した銀行

側は「それでは特別融資を」と、担保価値がないことがわかっていながら、子会社のノンバンクを通じ、融資実行のためのホテル再建事業に一〇億円近く貸し付け、半分以上を焦げ付かせてしまったというのが内容だ。

- (1) 日本経済新聞、一九九一・五・二四。
- (2) 『金融ビジネス』東洋経済新報社、一九九一年六月号、一一三―一一四ページ。
- (3) 前掲誌、六〇七ページ。
- (4) 『日経ビジネス』日本経済新聞社、一九九一年六月一日号、一五ページ。
- (5) 『選択』「富士銀行―かくも見事な大企業病」選択出版、一九九一年六月号、九六ページ。

## 六 旧三井銀行の特定顧客に対する損失補てん

金融機関がバブル経済のつけを払わされようとしている。金融機関の融資姿勢もさることながら、真に問われなければならないのは信用創造すべき立場を放棄し、バブル膨脹に手を貸したモラルのなさだろう。今こそ、金融機関は総懺悔すべきなのだ、と『選択』誌は批判している<sup>①</sup>。

昨年、三井銀行（現太陽神戸三井銀行）、山一証券による顧客への損失補てん事件が明らかになった。三井が資金を融資し、山一が株を中心に運用する銀行主導の「フ



「ファイナンス付き財テク」が行き詰まり、顧客が出した損失一〇億円を、三井と山一が折半して穴埋めしたというのが内容だ。銀行によるファイナンス付き財テクの対象は、株など有価証券から、土地、マンションの不動産、ゴルフ会員権に拡大し、リースを通じて航空機、鉄道車両など、とめどなく対象を広げていった。

次に、別の資料<sup>(2)</sup>によって、より精しくこの問題を掘り下げてみよう。原文を以下に引用する。

犯罪ではないが倫理、道義に反し、銀行の信用を著しく損ったケースはまだある。一九九〇年七月に明るみに出た「証券会社の損失補填」事件に三井銀行（今の太陽神戸三井銀行）が一枚かんでいたのである。この事件は、一九八七年一〇月のブラックマンデー（世界的な株暴落）で損失を出した特定の大口顧客に対し、山一、大和の大手を含む証券会社十数社が総額一六〇億円もの損失補填をしたというもの。国債や新株引受権証書（ワラント）を安価で譲渡したあと、高く買い取るなどの方法で利益を供与したわけだが、この分は損金でなく交際費にあたる、と東京国税局が更正処分（追徴課税）にした。

この問題に対する三井銀行のかかわりは、株価の暴落で損失を出した顧客に融資したのが三井銀行で、三井も責任をとる形で顧客の損失の半分、約五〇億円を

補填したというものだ。三井はこのカネを一九九〇年三月期決算に「経費」として計上、税務面では「使途不明金」として申告、納税に依拠している。この問題には大蔵省が「公共性を重んじる金融機関として起こしてはならない事件」（橋本蔵相）と重大視、太陽神戸三井銀行に行内規律を正すよう厳重注意した。これを受けて、同行は旧三井の末松謙一社長（現太陽神戸三井頭取）ら取締役一六人に三か月の報酬カット（賞与も）、関与した行員の降格、減給などの処分をした。

この事件の最大の問題点は、大衆投資家に決定的な株式市場に対する不信感を植え付けたことであろう。「やはり証券会社にとって大事なのは大口（企業）の客であった」という、「差別」に対する怒りの声が起こり、これが一九九〇年夏以降の株価一段安の一因ともみられている。それでも、証券界の実態に通じる人にとっては、率直に言って、こうした事件は「ありうること」であった。だが、この事件に中堅とはいえ、かつての代表的財閥銀行の伝統を継承する都市銀行が関係していたのは、ビジネスの世界でまさに驚愕に値するものといわねばなるまい。

旧三井の幹部は事件発覚後に「融資した六社に対し、値下がりした株や債券を買ったときの価格で引き取り、その補填額が総額五〇億円」であることを認めたので

ある。しかも、融資先六社からの有価証券買い取りは、一九八八年三月の三井銀行取締役会で決めたというのである。当然、金融界でも問題になった。だが、こうしたケースは三井だけで起こったのではなく、どの銀行でも一歩間違えば同様なことになった、という見解がほとんどであった。

もっとも金融界には「日銀や大蔵省にも責任がある」との声がある。当時の日銀は円高の進行を止めるためとはいえ、超金融緩和を進める中で市中銀行への貸し出し枠を広げ、都銀の下位行や地方銀行は枠を消化できないところも出たほどであった。また融資先への損失補填は、銀行とその株主に損害を与えたことになる。これは大蔵省の監督責任であり、同省の銀行検査で発見できず、東京国税局の税務調査で発覚したのは銀行局の手ぬかりともいえる。大蔵省が、陳謝に訪れた太陽神戸三井銀行の末松謙一頭取（旧三井銀行社長）への「厳重注意」に止めたのも、その辺の事情をうかがわせるようである。

一九九〇年夏、旧三井銀行のアメリカ人株主が、同行の末松謙一社長ら幹部を相手取り、商法違反で東京地検に告発した。一九八七年の株価暴落で同行が融資した客が大損した際、三井銀行はその客の有価証券を時価より五〇億円高く買い取ったのは、特別背任に当

たるというわけである。こんな訴訟にあったのは日本の銀行では珍しいが、裁判国家といわれるアメリカでは日常茶飯事である。国際化が進めば、「日本は別だ」という考え方は通用しなくなる。銀行は、改めて自らの姿勢を正し、利用者や株主に「開かれた組織」に転換していかなければ、その将来はないだろう。

さる六月一日の全国銀行大会で、全国銀行協会連合会会長の立場で、末松謙一頭取は社会的信頼の回復の問題について、「銀行の原点は信用であり、土地・株式などバブル発生過程の行動に反省すべき点があった。国民各層の批判を受け止め、公共性と社会的責任を再確認し、信頼回復に総力を傾注する」とあいさつしている。（『ニッキン』一九九一・六・一四）

しかし、叙上の自行の有り様と引き合わせて見ると、果して強い反省がなされているかはなほ疑問である。

- (1) 『選択』選択出版、一九九一年五月号、八二ページ。
- (2) 山本雄二郎『銀行がふつうの会社になる日』ティール・ビーエス・ブリタニカ、一九九一年、一五三〜一五六、一五九ページ。

## 七 旧埼玉銀行と蛇の目恐喝事件

カネ余りと過剰融資は、公的な性格が強い金融機関として、最も避けねばならない「黒い付き合い」に引き込

まれる結果を招いた。証券取引法違反や恐喝容疑で逮捕された仕手集団「光進」・小谷光浩代表が銀行を利用したり脅したりした事実は、東京地検特捜部の取り調べで明らかになった。銀行側は融資担当者が、小谷代表の株買い占めに便乗して儲けたり、その利益を隠して脱税したりのはなはだエリート銀行マンらしからぬ行動が暴露された。住友銀行、三井信託銀行、埼玉銀行（その後、協和埼玉銀行）……みなしかりである。

埼玉銀行の場合、メインバンクを務める蛇の目ミシン株が小谷代表に狙われ、しかも蛇の目に埼玉銀が役員を派遣していたことから、絶好の標的になった。小谷代表は買い占めた蛇の目株一〇〇〇万株を埼玉銀系列のファイナンス会社に売却、三五〇億円の資金を得たことに味をしめ、蛇の目の社長に「蛇の目株一七四〇万株の買い取りに責任をもつ」との念書を書かせ、それを道具にカネを要求した。その際、小谷代表は「カネを用意しないと株は暴力団関係の会社に渡るぞ、大阪からヒットマン（殺し屋）が三人きている。連中は埼玉銀行まで行くぞ。蛇の目や埼玉銀は貯金箱みたいなもんだといっている」などと脅している。特捜部の調べで、小谷代表が蛇の目から恐喝した約三〇〇億円のうち、七〇億円を「謝礼」として暴力団関係者に渡していたことがわかったが、このカネが埼玉銀行と無関係でないことはいうまでもない。

銀行は体面を重んじるから、何重もの安全ネットを張って銀行ぐるみの組織犯罪にはしない。だが、銀行の倫理感の低下はおおうべきもない事実として世間に受けとられているのである。<sup>(1)</sup>

新生協和埼玉銀行の増野武夫頭取は、五月二三日、就任僅か二か月足らずで辞任した。<sup>(2)</sup>五月一七日の光進代表、小谷光浩被告の恐喝事件の初公判で、事件当時に旧埼玉銀の担当役員であった増野頭取は蛇の目が脅されていることを知りつつ小谷被告に資金を流していたことが検察の冒頭陳述で明らかになった。増野頭取は三〇〇億円の融資について「最終的な判断は私だが、当時の伊地知重威頭取が最終的に承認をした」とも語っており、バブル全盛期にトップの判断の中に銀行の公共性という認識が薄れていたことも指摘できる。

協和埼玉銀は、合併によってリテール（小口金融取引）分野でのトップバンクを目指すはずだった。しかし、バブルの「ツケ」は、この新銀行のイメージを大きく損なった。マイナスイメージの解消はトップ交代だけでは難しく、預金者、取引先との信用関係の確立に地道な努力が必要だ。

以上、金融界の最近の代表的な事件を見ると、経営者の責任が役員賞与・報酬の削減などで済むような生やさ

しいものではないことが分かる。また、担当役員の辞任の如き「とかげのしっぽ切り」で、お茶を濁すような性質の事態ではなく、問題を起こした銀行のトップは即刻退陣するのは無論のこと、取締役全員の辞任が必要だという意見もある。単に経営責任の範囲に留めるのか、あるいは背任問題に発展するかは、司直の手に委ねられるが、住友銀行の磯田元会長の場合、退職金の支給が見送られているのも、当然といえよう。

日本経済新聞社の小孫茂編集委員は、「複眼<sup>(3)</sup>」のコーナーで、「金融界のけじめ」と題して、「首脳交代で“フタ”のつもり？」と、以下のように書いている。

銀行の相次ぐ役員減俸や首脳交代も「くさい物にフタ」的な行動にみえてくる。(中略)金融界にことし春ごろから、バブル問題取引の相関図が回っているが、この相関図で驚かされるのは、バブル企業がまるで一筆書きのように「地下金脈」でつながっていることを示している。しかし実際にバブル企業取引や不祥事にいかに関与したかを、公式に説明した銀行や証券会社はほとんどない。

そして、現実に問題なのは、どんな理由や指示系統で問題融資や不正行為を起こしたかだ、と指摘しているのは、正に当を得ている。

(1) 山本雄二郎『銀行がふつうの会社になる日』ティ

ピーエス・ブリタニカ、一九九一年、二〇七～二〇八ページ。

(2) 日本経済新聞、一九九一・五・二三。

(3) 日本経済新聞、一九九一・六・六。

## 八 トップの専断はチェックできるか

日本経済新聞は、「どうすれば銀行は信用回復できるか」という最近の社説<sup>(1)</sup>の中で、公共性、健全性の基本をおろそかにしないための対応策の一つとして、銀行内部での意思決定の仕組みを改めトップの専断をチェックできるとすべきであり、また一般事業会社並みに経営の中身のディスクロージャー(開示)を進める必要がある、としている。

かつて、ある都市銀行の検査部長が、こう述べたことがある<sup>(2)</sup>。

「内部検査機能を十分発揮するためには、その組織と方法が確立されていることがたいせつではあるが、それにもまして肝要なことは、内部検査に従事する職員の態度と、その検査活動である。検査部員は、内部諸規定を熟知し、実務に通曉し、常に最新かつ詳細な、チェック・リストを準備しておかねばならず、また常に旺盛な責任感をもって、公正無私な検査を行う勇氣ある態度を保持しなければならぬ。」



これは、しかし「こうあるべき論」あるいは「こうあって欲しい」という期待感の表明に過ぎないだろう。

前述の意見は、検査部が本部の他の部門に比してはなはだ軽視され、その意見が取締役会、常務会で採り入れられず、また被検査部門からも尊重されないような現実の経営土壌の中では、とうてい成り立ち得ない議論である。住友の場合、中堅クラスが短期間（これが問題）検査部で勉強して営業店長に栄転する形態があり、第一勧銀の場合は、支店長が検査部に在勤後再度支店長に復帰するケースがある。もっとも、具体的な実態はよく解らないが。

一方、三井の場合は同様なケースは極めて稀で、「検査主任は転出待ちのポスト」と公言して憚らない人事当局者がいた状態である。しかも、やる仕事は重要な経営課題である様々な業務監査で、自らは「C評価」に甘んじている。これで、営業店に対して、「公正無私な検査を行う勇氣ある態度」を保持できるだろうか。少くとも、「意気」の上らないこと、おびたしい環境である。また、検査員にしても然りである。若手入部者の教育の役割りを果し、その栄転を見送り、自らは万年「塩漬け」で、「常に旺盛な責任感をもって」とは、酷な要求であろう。このような組織風土ないし企業文化の問題は、第三章の「最近の銀行経営をめぐる諸問題」の具体例の中でも、

様々な場面で触れておいた。まだ、触れられていない点も、大抵のケースが一特定銀行の問題ではなく、銀行界共通の問題であろう。また、このような環境が整備されなくては、あるべき「監査」像は、再び「絵に描いた餅」に終るだろう。また、銀行内部での意思決定の仕組みを改めトップの専断をチェックできるようにするなどは、単なる理想論に過ぎないことが解るだろう。

論者は、すでに第二章の「都市銀行における検査部の実態」の中で、内部管理が軽視される組織風土を反映している問題点として、次の五項目を指摘した。

- (1) 支店長の業績評価が、いい加減だ。
- (2) 本部の人は、政策の責任を取らない。
- (3) 経営者に人を見る明がない。(支店長、部長、取締役などの考課)
- (4) 上の者が方針を明示しないで、下の者のチェック役に終っている。(最トップから)
- (5) 人材登録をきめ細かく行って、個人の努力を買ってやるべきである。

次章では、これらの問題を徹底的に究明して見よう。

- (1) 日本経済新聞、一九九一・五・三〇。
- (2) 東条正良・広田信治編『内部検査と事故防止』東条正良執筆「銀行内部検査の組織と方法」金融財政事情研究会、一九七四年、二八ページ。



## 九 内部管理が軽視される組織風土

経営組織の中で、非公式な側面ではあるが、時の経過とともに組織の公式的な側面と一体となって、その組織に独特の雰囲気や固有の観念を生み出してゆく、いわゆる「組織風土」あるいは「組織文化」とよばれるものがある<sup>(1)</sup>。都市銀行にもある程度共通したそのような「風土」がある。経営トップを巻き込んだ最近の一連の不祥事件の背景に、論者は「内部管理を軽視する経営姿勢」があると考えている。以下それを具体的に述べよう。

たとえば、「支店長の業績評価が、いい加減だ」という問題である。自分の在任期間中に貸金を使って、特定の顧客に無理な両建預金を強い、それが後任者の時点で反落しても、長期的視野で業績評価を行わない組織の下では、後任者が損をするばかりである。しかも、本部と営業店を往復するエリート候補の場合は、前の支店の業績が反落した頃は、本部の副部長などで活躍しており、あまり問題にされない。論者のように、営業店長を三か店連続勤めるような「どき廻り」専門になると、そのツケがどこかでとがめられ、仲々ごまかしが利かない仕掛けになっている。

雑誌『選択』に「成績の良い支店に多い問題融資」という記事<sup>(2)</sup>が載っている。曰く。

ここにおもしろいデータがある。

住友・逆瀬川三三三%、三和・町田三一三%、埼玉・本川越二一八%、富士・飯田橋二一〇%、太神三井・大阪二〇〇%、富士・日比谷一七三%、住友・青葉台一六七%、東海・大津町一六七%、大和・江坂一六六%……都市銀行支店の個人預金伸び率ランキング（残高三〇〇億円以上）だ。住友・逆瀬川と三和・町田の場合、残高は八七年三月末と比べ九〇年九月末には四倍を超える驚異的な増加となった。リストは連続表彰を受けた優秀店を示すと同時に、裏返すと、バブル度のランキングでもある。住銀の磯田一郎会長辞任のきっかけとなった光進への「浮き貸し」の舞台である青葉台支店もランキングのなかにはっきり記されている。

「成績のいい店は、いずれも問題融資を抱えている」（大手都市銀行首脳）。住銀青葉台支店の山下章則・元支店長は出資法違反で逮捕されたが、第二、第三の山下元支店長の出現に、都銀、地銀を問わず、各行のトップはおびえている、とも言っている。

「本部の人は、政策の責任を取らない」ということは、「本部施策は何時も正しく、悪いのは割当てを消化できなかった支店長」であるという論理である。これは、一期（半年）、二期（二年）という短期間については、当て

はまることもあろう。しかしこれが、二年、三年、五年、一〇年となると、最トップまでの責任になることは明らかである。都市銀行間での預金順位、貸金順位、収益順位やシェアが、五位から六位、六位から七位、七位から八位と低下したら、本部施策の正否、支店長の努力・能力如何に拘らず、長期政権の最トップの責任になる。

長期政権の事例としては、住銀磯田会長が頭取六年半、会長七年、足かけ一四年にわたって君臨してきたことが先に挙げられていたが、今回のつまづきがなければもつと長期化したことは確かだろう。また、仮に取締役相談役や名誉会長に退いても、銀行の重要案件は事前に相談に伺わなければ何事も決められないとか、実質頭取の任免権を握る実力者（ドン）では、長期政権の延長そのものである。かつては、第一銀行の三菱銀行との合併をくつがえした井上薫会長（当時）の事例があり、近くは富士銀行の端田頭取の二期四年での退任に道を付けたといわれる松沢卓二現相談役の事例がある。

三井銀行のドン、小山五郎氏は終戦（昭和二〇年）で幹部が追放されたあと、ワンマン社長、佐藤喜一郎の秘蔵っ子として育てられ、昭和四三年に社長（三井銀行では頭取と呼ばず社長と呼んだ）になって以来、社長（六年）、会長（八年）、代表取締役相談役（六年）と実に二〇年の長きにわたり、代表取締役の座にあった。この間、

板倉讓治（社長在任四年半）、関正彦（同三年）、草場敏郎（同二年）、神谷健一（同四年）と四人の社長を代え、最後（昭和六三年）にプリンスといわれた末松氏を社長に据え、それを見届けるように、その年、取締役の座から、名誉会長・相談役という隠居役に下りた。

そして、その秘蔵っ子末松氏が、小山氏へのはなむけのように、一年後「合併・日本一」という大仕事をやってのけたのである。ところが、合併一年を迎えた五月のはじめ、松下康雄会長（前太陽神戸頭取）と末松頭取は、来年四月一日を期して、新行名「さくら銀行」に改めるというショックな発表を行った。この間、行名問題について小山相談役に何の相談もなかったと、小山氏は怒るのである<sup>3)</sup>。

しかし考えて見ると、理由はどうであれ小山氏の二〇年の在任期間に、三井銀行の業績は向上したとはお世辞にも言えない。むしろ、この間、都銀間の地位（ランク）をどんどん低下させていったのである。四人の社長の首はすげ代えたが、小山氏は経営の「結果責任」を取っていない。行名問題で末松頭取が小山氏に事前に相談しなかった理由は不明であるが、結果的には遂に「三井」の名前を捨てる事態に立ち到ったことだけは、まぎれもない事実である。

このような組織風土と「お飾り」トップの下で、上層

部へのつじつま合わせの報告に骨身を削る本部エリート  
の連中が、自らの決めた政策の「結果責任」を取るだろ  
うか。悪いのは、現場の野戦部隊長連中なのである。本  
部の部長というのは、大抵たまの支店長勤めだけで、そ  
れも業績の挙げ易い優良店に行き、副部长、大店の支店  
長、部長というコースを歩んだ人間である。ケガをしな  
いで済む構造になっている。部長職を無難にこなせば、  
後は取締役、常務のポストが待っている。

引き合いに出して気の毒だが、富士銀の橋本徹新頭取  
は、国際畑というキャリアもあってだろうが、支店経験  
は入行当時（新宿）と新橋支店の次長を九か月務めただ  
け（『ニッキン』一九九一・六・二二）だそうである。

次の「**経営者に人を見る明がない。**（支店長、部長、取  
締役などの考課）」とは、もちろん良い者をよい、悪い者  
を悪いと見る眼があるかということである。既にトップ  
への取り巻き連中の発生、長期政権の下での親と子程も  
年の違う取締役のことや、支店長の業績考課、本部が政  
策責任を取らないこと（これを本部無謬論むびやうという——戦  
前の参謀本部のようなものである）の説明でお解り頂け  
たと思うが、これに一つ付け加えたいのが、一種のネポ  
チズム（縁者びいき）の悪習である。これは長期政権と  
も関係するが、経営者がかつての部下を重用する問題で  
ある。

経営者も人の子であるから気心の知れた人間を重宝が  
るのは解らぬではないが、公平な人事を心掛けて、幅広  
く人材を活用すべきは当然である。自分のかつての在任  
店の部下のみが、数多く部長や取締役に登用されたなら  
ば、部下になった経験のない人間の意気を沮喪させるこ  
とは火を見るよりも明らかである。経営者は、かつての  
部下の私宅への出入りや、季節の付け届けなどは断然謝  
絶すべきである。

ネポチズムの典型的な事例は、住友銀行のイトマン問  
題に見られる。住友銀行の磯田一郎氏が権力を握った中  
で急速に力をつけてきたのが西貞三郎副頭取、仕手集団  
「光進」の小谷光浩被告と住友の太いパイプになってい  
たのも西である。一五年前、銀行の常務だった河村良彦  
がイトマンに乗り込んで再建に成功する。平相の吸収合  
併では先兵として活躍し、銀行が持て余したワン・ルー  
ム・マンションの杉山商事を引き取ってから、急速に土  
地へのめりこんでしまった。

そして、この二人を可愛がったのが磯田である。西は  
磯田が高麗橋支店長のときの貸付係長であり、河村は本  
店営業部長のときの次長であった。上司が苦楽を共にし  
た直属の部下を可愛がるのは当然のことであるが、こう  
した忠犬ハチ公のような人物が次第に力を持ち、のさば  
るようになってくると組織は腐敗してしまうのである。

なお、磯田会長は（昨年）十月一六日、経営会議で正式に退任が決ったが、磯田は会議に出席せず、西副頭取は辞表を提出して憤然と退席したという。

「上の者が方針を明示しないで、下の者のチェック役に終っている。（最トップから）」については、思い当る人も多いだろう。大企業病、官僚主義の典型例として、このところ富士銀行があげつらわれている。

富士銀行の今日の問題については、「松沢卓二相談役の責任を負うところが大きい」（経済ジャーナリスト）という見方が強い。松沢氏は三期六年にわたって頭取を務めた。しかし、磯田氏同様、会長に就任後も人事権をすべて持ち、行内を牛耳った。その結果、松沢氏のお気に入り（お稚児さん集団）のばかりがはびこり、口さがない他行の連中は「お稚児さん集団」とのからかいの声を漏らしていた。

かくも見事な大企業病という以外に、富士銀行を評する言葉が見当らない。野武士的な人材が消え、本店には頭でっかちの優等生だけが残り、上司の顔色だけをうかがうエリート集団になってしまった。そして本店のスタッフは現場を歩こうとせず、机上の計画だけで第一線の支店にハッパをかけるだけだ。これでは現場のモラルは上がらず、都銀第五位になり下ってしまうわけだ。営業面でも減点主義の台頭が、行員のヤル気を確実に奪ってしまった。

こうなる原因はどこにあるのか。前にも言ったように長期政権の下での上げばかりを向く本部集団、完璧な報告づくりで支店から本部まで費やされる、内向きのエネルギーの無駄は恐ろしいばかりである。業績は低下しても本部は何時も正しい。最トップが方針を明示すると、結果責任を問われるから、指示を下さず、下から作文（りん議）を出させて、それにケチをつける、しぶしぶ承認の判を押すだけである。後で結果が悪くなると、「だから俺は反対だったんだ」のせりふが飛び出す。下へのコメントは、何かどこか他所の銀行のことを言っている調子である。自分の銀行のことに、自らをインボルブさせないクールさ。したがって、経営陣の執行力の低下ははなはだしく、経営戦略の欠如、エリート集団ゆえのひ弱さなど、まさに組織そのものがドップリと大企業病に冒される。

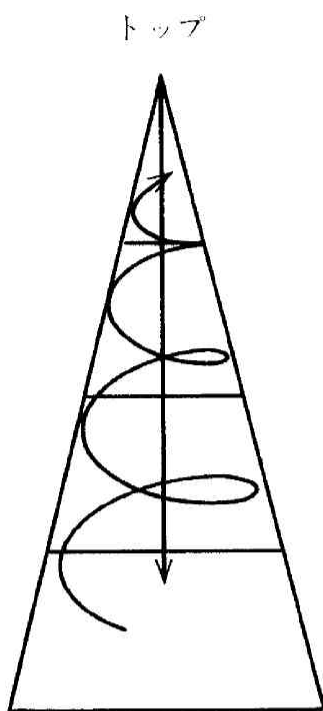
本稿は、銀行の不祥事件に引き続いて本年六月に発生した四大証券の六五〇億円にも上る大口顧客に対する損失補てんの証券不祥事については、論述の対象としないが、経営トップのクールさの一事例をはしなくも見せられたので、引用しておこう。六月二四日、テレビのインタビューに答えて日興証券の岩崎琢弥前社長曰く。

「うたげの裏で悪魔がほほえむという英語の諺なんですよ。巨大なお金の経済の中で色々な問題が生じ



てきた。その一つだと思えますね」  
 何が悪魔がほえむだろう。自分の会社が二四〇億も  
 損失補てんをしているのに。そして本人は副会長にでも  
 収まろうということか。

慶応ビジネス・スクールの小林規威教授は、日本の経  
 営の意思決定の特長である「りん議制度」を説明し、次  
 のような図を描いて見せる。



「りん議制度」は、案件を下位者が起案し、関係者間  
 の回議を経て、関係者全員が了承のうえ決裁するという  
 集団的な意思決定の手続きである。いわば、consensus  
 decisionである。決定までに時間はかかるが、関係者の  
 理解が醸成されているので、実施に移すのは早いという  
 利点がある一方、責任の所在があいまいになるといふ弱  
 点をもっている。「上の者が方針を明示しない」という  
 のは、その弱点をもろに出した古典的なスタイルである。  
 今日では、制度の性格も変化し、その利点を生かすため  
 の手法として機能している。

すなわち、今日の「りん議制度」は内容が逆になって、  
 結果として「集団的な意志決定は、上から指示されたが、  
 ボトム・アップの形で形成された決定」(directed from  
 the top but made by bottom-up form) でなければなら  
 ない、というのが小林教授の所論である。りん議の前で  
 あれ、後であれ、「明確な指示を下さないのは、凡庸、無  
 能な経営者である」というのである。後から、「だから俺  
 は反対だったんだ」というようなせりふの出て来る余地  
 などは、とても無いのである。

富士銀行の橋本徹新任頭取が、たまたまこう言ってい  
 る。「もっと行内のコミュニケーションを活発にし、お  
 互いに何でも相談できる職場環境をつくっていきたい」  
 (『ニッキン』一九九一・六・二一)。そして、いま富士  
 銀行で「五枚のイエローカード」作戦が進行している。  
 官僚主義をやめ、行内の上から下まで風通しよく意思を  
 通わせるねらいだ。行員一人一人の机の上に、黄色のカ  
 ード五枚入りセットのケースが立っている。

一枚目には「原則口頭」と書いてある。不要な書面を  
 作らず、伝達・連絡は口頭でという意味だ。二枚目は  
 「一ページ」。書類が必要な場合でも原則一ページにと  
 どめよとの指示。三枚目の「ハンコ削減」は、あちらこ  
 ちらに文書を廻して、了解を取り付ける結果による「お  
 互いのもたれ合い」を避けようということだろう。四枚



目は「七〇点」。これは完全主義に陥らず柔軟にチャレンジするようという趣旨だ。そして、五枚目は「仕事は三分の一に削減」。そういったことで、無駄なエネルギーの空費を避け、バイタリティを取り戻そうということだろう。

サッカーで警告を受けた選手に出るのがイエローカード。富士銀行のイエローカードも、若手や中堅の活性化をテコに、まず過去の栄光へのこだわりや官僚主義から脱却しなければとの警告の意味がこめられているのかもしれないと、筆者の編集委員・小孫茂氏は書いている<sup>(8)</sup>。

最後の「人材登録をきめ細かく行って、個人の努力を買ってやるべきである」とは、そう難しい議論ではない。取得資格、外国語、専門知識などのデータや勤務に関する希望も報告されるシステムになっている。自己申告制度もある。(もっとも、これはしばしば中断されるのが特徴だが)問題は、それが生かされていないことである。一般行員は、頭取になろうとか、そんな大それた願望などは持っていない。長い会社員人生の中で何かしら努力した成果が、少しでも仕事の面で生かして貰えないかと願っているだけである。

一人人も従業員がいるのである。英語を勉強した、会計を勉強した、自主的に研修を受けた、資格を取得した、そんな成果が生かせる職場がないはずはない。たまには

そんな部署に配属してやったらどうだ。毎年海外転勤の希望を出しても、行くのは、二度、三度と同じ人ばかり。一回の海外出張経験を大事に書いている人もいれば、「回数が多くて書き切れず」などと記入する無神経な人間もいる。人事部といいながら、従業員の小さな幸せに心を砕く人情味がないのである。たまの、新設店希望者公募制や、そう簡単になれもしない専門職公募などの「目玉商品」作りなどで済むものではない。そんな企業風土の中で、真の人材育成などが図れるものだろうか。大和銀行の新任藤田彬頭取は、「企業はヒト。埋もれた人材の発掘こそ」と語っている<sup>(9)</sup>。

——公器性と収益性は両立する？——

「公器の体質、つまり健全性を保持するためには、一定の収益を確保し、体質を強めておくことが重要。そのポイントは何といても人材であり人事だろう。私は十二年人事を担当してきたが、企業はヒトであり、活性化には抜擢人事は必要だ。が、それだけでは十分。どこにも運に恵まれず、埋もれている人材がいる。この人材を発掘することが抜擢以上に大切だ。業容拡大にのみ傾斜すると、この公平感を失うケースが多いように思う。」

人材は、企業としては既にあるストックである。これを生かすか生かさないかで、企業の力は天と地程も違っ

てくる。藤田頭取がその言葉通りに人材を生かし切れたときに、大和銀行の明日はあるだろう。

(1) 岡本康雄編著『現代経営学辞典』同文館、一九八六年、二五四～二五五ページ。

(2) 『選択』「バブルに狂奔した大銀行の惨状」選択出版、一九九一年五月号、八一～八二ページ。

(3) 『月刊経営塾』針木庸雄「さくら銀行」誕生で三井の名が消滅「私は反対だった」と小山五郎無念の涙」経営塾、一九九一年七月号、一九～二一ページ。

(4) 『選択』「住友銀行事件の核心」選択出版、一九九〇年十一月号、八一～八三ページ。

(5) 『選択』「富士銀行―かくも見事な大企業病」選択出版、一九九一年六月号、九六～九九ページ。

(6) "Tokyo Business Today," Toyo Keizai, June 1990, P. 50.

(7) 岡本康雄編著『現代経営学辞典』同文館、一九八六年、一九九～二〇〇ページ。

(8) 日本経済新聞「憂うつ富士銀、脱・官僚主義で直直し模索」一九九一・六・一四。

(9) 『金融ビジネス』「都銀一〇行トップ・インタビュ―」東洋経済新報社、一九九一年六月号、一一四ページ。

## 十 あるべき「監査」像を求めて

さて、あるべき「監査」像については、これまでも数

多く語られてきたが、本稿を集約する意味で、一、二の論考に触れておこう。

日本経済新聞は、最近の社説<sup>(1)</sup>の中で、次のように述べている。

法律のうえでは、取締役は会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実を発見したとき、直ちに監査役に報告しなければならぬ。監査役は、取締役の法令違反などの行為を取締役に報告しなければならぬし、取締役の行為が会社に著しい損害を与えるおそれがある場合、その行為をやめるよう求めることができる。そして、会計監査人は会計監査で取締役の不正行為を発見したとき、監査役に報告しなければならぬことになっている。だが、このような暴走をチェックする法律の仕組みも現実には十分機能していないケースが目につく。

米国では、経営方針を決める取締役会と執行にあたる取締役とが分かれており、大企業の取締役会メンバーには社外重役が多い。そして、執行取締役らの不正などを監視するために、取締役会直属のお目付け (the audit committee) を置くことが多いようである。わが国の企業も真に社会に開かれた経営を目指すとともに、会社の法制度、運営機構についても効果的なチェック機能を持つものに改める必要がある。それが企業

の社会的責任である。

さらに、『日経ビジネス』誌は、<sup>(2)</sup>「トップの暴走は止められるか」特集「取締役の責任」の中で、次のような指摘をする。

日本の組織には、組織内部に牽制の仕組みがないばかりか、株の持ち合いで株主権を相殺し合い、企業別組合が経営と一体化して久しい現代の株式会社には、外部の牽制機能も働かない。自由経済の米国では、強い株主と証券取引委員会（SEC）などの取り締り機関が目光らせている。株式会社内部では、社外重役を含む「ボード・オブ・ディレクター」（取締役会）が社長以下の業務執行を監視する。トップ人事は取締役会に設けられた人事委員会の専管事項である。訴訟社会の経営者は、身を守るため常に訴えられた時のことを考えて行動する。

混合経済のドイツでは、株式会社の執行責任者の上にも強力な監査役会がある。株主、銀行など経営側の利益代表と同数の組合代表で構成される監査役会は、社長（取締役会代表）の任免権を握り、投資や営業譲渡など企業の重要な決定に承認権を持つ。日本で監査と言えば、結果の数字のチェックと思われがちだが、本来の監査は経営方針を含む業務執行全般が対象になる。どんな制度にも完全はないが、欧米の株式会社には執

行責任者の独断専行を抑止する機構が組織化され、名目ではなく働いている。

日本の株式会社も、法的には取締役会が業務執行状態をチェックすることになっており、監査制度も整っているが、実態的に機能していない。日本の監査に実効性がない最大の原因は監査役、監査法人の任免権を監査を受ける側の社長が握っているためだ。企業活動を制限すれば弊害も出るが、強力なチェックシステムを作ることが今日的な課題になっている。

内部監査は経営者に所属するもので、経営者の命により経営者のために行う組織内の監査である。内部監査を軽視する経営姿勢の下では、その実効性はとても難しい。組織体の風土の問題である。しかし、組織内の問題であるから、自らを改革する意思があるならば、制度問題と異り、法改正等一切の手續を要せず、すぐにも着手できる事柄である。最近の銀行経営の一連の不祥事態から立ち直り、社会的信用を回復するためには、経営の自己革新が必要である。

相も変らぬ内部管理軽視から一日も早く脱却して、「内部監査」が尊重されるような真の「企業文化」を育て上げ得た企業は、自らの社会的責任を自覚した企業として、今日の競争社会に於て、優位に立ち得るであろう。そして、その成否は、経営者・従業員の内省と行動如何

に懸っている。

(1) 日本経済新聞、社説「企業スキャンダル生む土壌の改革を」一九九一・六・二一。

(2) 『日経ビジネス』日本経済新聞社、一九九一年六月一日号、一九〇二〇ページ。

おわりに——監査人の立場から

アメリカの The Bank Director's Handbook<sup>(1)</sup>では、「監査の目的は、銀行の内部運営について批判的な (critical) 意見を求めるところにある」、そして「重役会の責任は、監査報告書が真剣に受け留められ (taken seriously)、建設的に採り入れられる (acted constructively) ことを保証するところにある」と述べている。これが文字通り実行されるとは思わないが、銀行の不祥事を引き起しても責任を取らない経営者に、この言葉を呈上しておこう。

監査の世界に、一つの「朗報」がある。本年三月、テイビーエス・ブリタニカの社長に就任した坂本幸雄氏のことである。現年商一二〇億円の同社は昭和六一年にサントリーの傘下に入り、『ニューズウィーク日本版』の発行に踏み切った。元々、百科事典の販売や翻訳出版物等の発行をしていた会社である。坂本氏は昭和三三年、サントリーの前身である寿屋に入社。四四年、外品課の

課長になった。部長に昇格したのは昭和五六年。経理部長だった。その前年、MIS (経営情報システム) の推進プロジェクトチームのマネージャーとして、鳥井道雄副社長 (現副会長) の下で、コンピュータシステムの全社の見直し、再構築を担当した。取締役就任は五八年の六月、入社二五年目、四八歳の時だった (経理部長)。六二年に監査部長、六三年取締役を退任、常勤監査役に就任している。サラリーマンの出世街道で監査役といえど一つのアガリを意味するが、坂本氏にとっては、ホップの次のステップでしかなかったようだ。

「監査の仕事はやればやるほど面白いと思えましたよ。これこそ本当に自分の天職だと思ったものです」と言うように、坂本氏はこの仕事に打ち込んだ。坂本氏が取り組んだのは、事業所や工場、支店など企業内の個々の組織が効果的に運営されているかどうか調べ、トップがその経営責任を果していくのをサポートしていこうという、いわゆる内部監査という新しい監査のあり方だった。

このため三年間に七〇か所の現場を回り、一日一〇人ほどの聞き取り調査を実行したという。そして、その結果を踏まえて『月刊監査研究』(一九八九年三月号)に発表した論文「管理体制監査への試み」で、第四回「青木賞」を受賞した。青木賞は、内部監査の理論的基礎を築いた青木茂男・元早大名誉教授の業績を記念して制定さ



れたものだ。

その坂本氏にティービーエス・ブリタニカ社長就任を命じたのは、サントリーの佐治敬三会長だ。佐治氏はティービーエス・ブリタニカの会長も兼任している。「社長をやってくれと言われただけで、別に何も注文はありませんでした」と言うが、佐治会長とすれば「監査役として蓄積したその理論を、理論だけで終らせず実践で試してみろ」という気持だったのではないか（編集長・中原秀樹氏）、と報じている。<sup>(2)</sup> 筆者の見るところでは、オーナー企業であったればこそ、この様な抜擢人事が行われたと思うのだが。

ともあれ、坂本氏の二三ページの論文は、取締役監査部長当時の仕事に基くものようである。六二年にサントリー社の組織改革が行われた中で、内部監査部門も考査室から監査部となり、坂本氏が経理部長から監査部長に転じ内部監査を初めて担当することになった。同氏の論文の内容の紹介は省略するが、「マネジメントのあり方を監査しようとする監査では、監査人の資質・知識・スキルの一層の向上が要請される。被監査部門の管理者よりも一段高い視点で監査を行う能力がなければ、<sup>(3)</sup> 監査でなく単なるインタビューで終わる可能性がある」と、同氏は述べている。

しかしこれは、取締役経理部長などを歴任した坂本氏

だから言えることであって、一般にはなかなか困難な要求水準である。サラリーマンは、ポストに就くことによって成長する、そのポストをこなせば、次のポストの展望が開けてくる。先の大和銀行の藤田頭取の話ではないが、如何に素質があってもポストに恵まれなければ、サラリーマンの能力は花開かないものである（社長になるような人は別だろうが）。だからこそ、埋もれた人材の発掘が大切なのである。従来の銀行のような組織風土の中にあって、業務監査に従事する検査主任に被検査側以上の見識を持つとは、酷な要求であろう。

最後に、論者自身の有り様を多少説明して置くことが、必要のようである。論者は、昭和二九年に三井銀行に入行。外国為替・融資・従組専従者等を経て、四七年支店次長。その後、国内三か店の支店長を経験。三か店目の支店長の任期中ば（四九歳）で外部出向の話（いわゆる「肩たたき」）があった。店は業績向上の途次であり、人事担当役員・人事部長に、今しばらく現職に留りたいと一筆。旁々、ハワイ銀行在勤のOBから招聘の下話しもあったため外部出向を謝絶すると、有無を言わず検査部（主任検査役）へ転属（五六年十月）。

業績向上中の証拠には、転出後に支店は五年振りに前期（56／上）業務褒賞を受賞。自身も五七年四月に職務



手当アップ——当時の検査部長曰く「橋本さん、いいですね。うち（検査部のこと）では誰も手当が上ってないんですよ」と。しかし、その後はお定りのコースで万年B評価、職手（職務手当）アップもなし。六〇年七月からは、人事制度変更とかで検査主任はあろうことか、オールC評価にダウン。そんな立場で支店を廻って、相手さんには、Aだ、Bだと点数を付け、たまにはCも付ける。六二年三月旧定年（五五歳）で、検査生活にも一応のピリオド。この間、多少の監査技法も身に着ける。

検査部には結局通算五年半弱在籍。融資・外国為替の責任者である一方、臨店検査は一般検査（五日前後）八九か店、特別検査（原則一日）五六か店と、全国に散在する一四五か店を実施。その中には、国際部、経理部の監査も含む。その間、第一勧銀（シンガポール）の為替投機事故（九七億円）が発覚。「国内の見方で海外店の事務水準を点検せよ」と下命があつて、国内店長歴・外為経験のある小生が検査主任として約二年間、当時の全海外店一三か店（含現法）を臨店検査して歩く。

その資料は「海外店の事務管理体制とローカリゼーション」（五九年十一月、三五六ページ）として取り纏められている。検査部の後半では、私的には銀行英語関係の過去の蓄積を集約、日経文庫より二冊を刊行。また、この間、ハワイ銀行へ転出の話が流れた後、別に神奈川大

学専任教員転出の話があり、待機を兼ねて六二年四月より三井銀総合研究所に移籍。三年間の在籍中二、三の著述を刊行した後、平成二年四月より当大学に着任。今日では学生諸君にA、B、Cを付ける立場である。

(1) *The Bank Director's Handbook*, Auburn House Publishing Company, Boston, 1981, pp. 137-138.

(2) 『月刊経営塾』経営塾、一九九一年七月号、一六八～一六九ページ。

(3) 『月刊監査研究』日本内部監査協会、一九八九年三月号、七九～八〇ページ。

（一九九一・六・二四稿）

（はしもと・みつのり／経営学部専任講師）